

IYFEP-Bericht – Zusammenfassung der Masterarbeit

Das „International Young Farmers Exchange Program“ (IYFEP) wurde 2019 von der Andreas Hermes Akademie (AHA), der Schorlemer Stiftung des Deutschen Bauernverbands und der „Young Farmers’ Federation of Uganda“ (UNYFA) ins Leben gerufen. Ziel des Programms ist es, jungen Landwirtinnen und Landwirten durch einen dreimonatigen Austausch zwischen Deutschland und Uganda praxisnahes Wissen, unternehmerisches Denken und interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Besonders hervorzuheben ist der partizipative Ansatz, der Lernprozesse durch praktische Erfahrungen und sozialen Austausch fördert. Das Ziel dieser Studie ist es, zu untersuchen, wie die Teilnahme am IYFEP unter jungen ugandischen Landwirtinnen und Landwirten unternehmerisches Denken, insbesondere Soft Skills, fördert und wie sich die daraus resultierende Steigerung der Selbstwirksamkeit auf die nachhaltige Entwicklung des Einzelnen und die Gemeinschaft auswirkt. Der vorliegende Bericht fasst die zentralen theoretischen Grundlagen, das methodische Vorgehen, die empirischen Ergebnisse sowie die daraus gezogenen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zusammen.

Die vorliegende theoretische Fundierung erläutert, wie Veränderungen erwartet werden können, die sich aus der Teilnahme am IYFEP ergeben. Kolbs Modell des erfahrungsbasierten Lernens beschreibt Lernen als Prozess in vier Phasen: Konkrete Erfahrung (concrete experience), reflektierende Beobachtung (reflective observation), abstrakte Konzeptualisierung (abstract conceptualisation), und schließlich aktives Experimentieren (active experimentation).¹ Neben individuellem Erfahrungslernen gewinnt soziales Lernen an Bedeutung. Es betont kollektives Handeln, Wissensaustausch und die Entwicklung gemeinsamer Werte als zentrale Faktoren, um beispielsweise komplexe landwirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen.²

Unternehmerisches Denken wird definiert als eine Reihe von Kompetenzen zur Unterstützung der Gründung, Entwicklung und Kontinuität eines Unternehmens.³ Dazu gehören operative und wirtschaftliche Fähigkeiten, wie strategische Planung und Buchführung, sowie Innovationsfähigkeit und Softskills.⁴ Soft Skills umfassen verhaltensbezogene und soziale Kompetenzen wie Kommunikation, Führung, Teamarbeit, Anpassungsfähigkeit und kritisches Denken.⁵ Darunter fällt auch Selbstwirksamkeit. Diese beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Chancen zu erkennen, Initiative zu ergreifen und auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben.⁶

Die vorliegende Studie folgt einem qualitativen Forschungsdesign mit trianguliertem Ansatz. Im Rahmen der Untersuchung wurden 14 semi-strukturierte Interviews mit ugandischen Alumni des IYFEP durchgeführt. Es wurden drei Interviews mit Mitarbeitenden von UNYFA durchgeführt. Des Weiteren wurde eine Fokusgruppendifkussion (FGD) mit elf weiteren ugandischen Alumni durchgeführt.

Die Auswertung der Interviews und der FGD zeigt deutliche Wirkungen auf die Alumni sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Im Bereich des unternehmerischen Denkens berichteten die Teilnehmenden von einer systematischeren Herangehensweise an ihre Betriebe. Sie entwickelten Kompetenzen in Planung, Buchführung und Risikomanagement. Buchführung war ein sehr häufig genanntes Thema. Während diese Praxis in Uganda bislang wenig verbreitet ist,

¹ Kolb, Experiential learning, 1984

² Tafesse/van Mierlo/Leeuwis/Lie/Lemaga/Struik, Socio-Ecological Practice Research 3/2020

³ Peschl/Deng/Larson, The International Journal of Management Education 1/2021

⁴ Zickafoose/Wingenbach/Baker/Price, Sustainability 22/2023

⁵ Almeida/Devedzic, Journal of East European Management Studies 1/2022

⁶ Chen/Maidin/Tsegyu/Tiamiyu/Ogbonne/Yare/Ogiri/Gever, PLoS One 11/2023

berichteten viele Alumni, dass sie die in den deutschen Gastbetrieben erlernten Methoden übernommen haben. Die strukturierten Aufzeichnungen erwiesen sich nicht nur als förderlich für die betriebliche Produktivität, sondern erleichtern auch den Zugang zu Geschäftspartnern und Kooperationsmöglichkeiten. Darüber hinaus setzten die Alumni vielfältige Innovationen um, vorrangig geprägt durch ihre individuellen Erfahrungen am deutschen Gastbetrieb. Während einige ihre Betriebe durch Spezialisierung professionalisierten, verfolgten andere einen Weg der Diversifizierung. Ergänzt wurden diese Ansätze durch technische und nachhaltige Neuerungen (siehe Tab. 1). Diese Veränderungen trugen maßgeblich zu betrieblichem Wachstum und teils auch zu Erweiterungen der Unternehmungen bei.

Darüber hinaus wurden Fortschritte im Bereich der Soft Skills beobachtet. Viele Alumni berichteten, dass sie durch IYFEP eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit und stärker teamorientierte Arbeitsweise entwickelt haben, die sich auch in ihrem Umgang mit Mitarbeitenden zeigt. In Deutschland wurde das Bewusstsein der Teilnehmenden für Prinzipien wie faire Löhne, gute Arbeitsbedingungen und gemeinsame Mahlzeiten geschärft. Die Zusammenarbeit mit den deutschen Betriebsleiterinnen und -leitern war von besonderer Bedeutung für die Alumni. Sie zeichneten sich dadurch aus, dass sie ihre Aufgaben nicht nur organisierten und verteilten, sondern auch die individuellen Stärken der Mitarbeitenden berücksichtigten und selbst als Teil des Teams fungierten. Diese Art der Führung, die auf Vertrauen, Engagement und die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren oder freie Zeit zu nehmen, basiert, hat zu einer positiven Veränderung der Einstellung der Alumni geführt. Es wurde von den Alumni berichtet, dass eine stärkere Verteilung von Verantwortung zu motivierteren und engagierteren Mitarbeitenden sowie zu höherer Produktivität in den eigenen Betrieben geführt hat.

Dies steht in engem Zusammenhang mit der Arbeitsmoral und Resilienz. Viele Alumni berichteten, dass sie durch IYFEP eine strukturierte, effiziente und planvolle Arbeitsweise entwickelt haben, die sich etwa in Zeitmanagement, der Nutzung von Arbeitsplänen und klar definierten Arbeitszeiten widerspiegelt. Solche Routinen fördern nicht nur die Zusammenarbeit und Partnerschaften innerhalb eines Unternehmens, sondern tragen auch zur betrieblichen Stabilität bei. Resilienz zeigte sich darüber hinaus in einer proaktiven Haltung, im gezielten Erlangen und Einsetzen von Informationen. Ein weiterer zentraler Effekt bestand in der Stärkung von Netzwerken. Viele Alumni konnten durch ihre verbesserten Kommunikations- und Führungsfähigkeiten neue Kooperationen aufbauen, etwa in betrieblichen Partnerschaften oder lokalen Organisationen. Ein prominentes Beispiel ist die Gründung einer eigenen Spar- und Kreditgenossenschaft (SACCO), die im vergangenen Jahr initiiert wurde und inzwischen über 20 Alumni umfasst. Sie entstand nicht durch UNYFA, sondern beruht auf dem Eigenengagement der ehemaligen Teilnehmenden.

Die Selbstwirksamkeit wurde in diesem Kontext als ein zentrales Element identifiziert, durch das die angestrebten Ziele erreicht werden können. Gemäß den Angaben vieler Teilnehmender sei es ihnen durch ihre Erfahrung in IYFEP gelungen, mehr Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Gleichzeitig wurden sie in ihrem Umfeld zunehmend als qualifizierte und kompetente Akteure wahrgenommen. Dies versetzte sie in die Lage, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Innovationen in ihren Betrieben umzusetzen. Die gestärkte Selbstwirksamkeit führte nicht nur zu größerer unternehmerischer Eigenständigkeit, sondern auch zu einem ausgeprägten sozialen Engagement.

Das soziale Engagement der IYFEP-Alumni lässt sich in drei Bereiche unterteilen: gemeinnützige Unternehmen, organisierte Community-Projekte und kleinere, informelle Initiativen zur Unterstützung lokaler Bedürfnisse (siehe Tab. 2). Die Tätigkeitsbereiche umfassen Stiftungen für Jugend- und Frauenförderung, Mitarbeit in Bauernorganisationen oder dem Youth Climate Council, lokale Projekte wie Schulverpflegung, Wasserstellen oder Saatgutverteilung. Zudem engagieren

sich viele Ehemalige in der Wissensvermittlung, beispielsweise durch Schulungen oder Beratungen zu den Themen Landwirtschaft, Finanzen und Unternehmensführung (siehe Tab. 3). In der Folge manifestierte sich ein Multiplikatoreffekt, von dem nicht nur die einzelnen Teilnehmenden, sondern auch deren Gemeinschaften profitierten.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass der IYFEP insbesondere durch erfahrungsorientiertes Lernen, das die Konfrontation mit neuen landwirtschaftlichen Praktiken in Deutschland einschließt, und soziales Lernen, das den gegenseitigen Austausch mit Peers und Gastgebern umfasst, nachhaltige Wirkungen entfaltet. Der theoretische Rahmen, bestehend aus Kolbs Lernzyklus sowie Konzepten des sozialen Lernens, findet in der praktischen Anwendung eine Bestätigung.

Von zentraler Relevanz ist hierbei die Rolle der Selbstwirksamkeit: Alumni konnten ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken, waren nicht nur erfolgreicher in der Umsetzung neuer Ideen, sondern auch aktiver in der Weitergabe von Wissen. Das Programm trägt somit nicht nur zur individuellen Kompetenzentwicklung bei, sondern schafft auch Strukturen kollektiven Handelns in ländlichen Regionen.

Die Einordnung in das Konzept der Sustainable Development Goals (SDGs) zeigt, dass das IYFEP auf mehrere SDGs zutrifft. Die Ziele der nachhaltigen Entwicklung, im Einzelnen die Armutsbekämpfung (SDG 1), die Sicherung der Ernährung (SDG 2), die Förderung von Bildung und Kompetenz (SDG 4), die Förderung von Arbeit und Wirtschaftswachstum (SDG 8) sowie die Förderung internationaler Partnerschaften (SDG 17), wurden in der Studie näher betrachtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Alumni ihre neu erworbenen Fähigkeiten in unterschiedlichem Ausmaß Erfolg anwenden konnten. Dies ist abhängig von einer Kombination struktureller, institutioneller und persönlicher Faktoren, die sowohl förderlich als auch hinderlich wirken können. Zu den häufigsten hemmenden Faktoren zählen eingeschränkter Zugang zu Land, oft durch generationsbedingte Konflikte oder fehlende Entscheidungskompetenzen innerhalb der Familie, sowie mangelndes finanzielles Kapital, das Innovation und Wachstum begrenzt. Gleichzeitig eröffnen IYFEP-Programme und weiterführende Programme wie die von UNYFA und der Schorlemer Stiftung initiierten Pitching-Events oder Agribusiness-Wettbewerbe neue Investitionsmöglichkeiten, die Alumni beispielsweise in Futteranlagen oder Wasserpumpen investieren können. Darüber hinaus haben sich auch manche Gastbetriebe als Berater oder sogar Investor eingebracht. Die Gründung einer SACCO durch ehemalige Teilnehmende stellte einen bedeutenden Zugang zu Kapital dar. Des Weiteren sind Frauen in der Regel stärker auf familiäre Zustimmung angewiesen und bleiben in der Teilnahme am Programm unterrepräsentiert und haben kulturell bedingt oft größere Hürden für Zugang zu Land und Investitionen.

Förderliche Faktoren liegen hingegen im Programmdesign selbst: Die sorgfältige Auswahl und Begleitung der Gastbetriebe, vorbereitende Trainings und Nachbetreuung durch die Organisationen, z. B. Farmbesuche, Fördermöglichkeiten, schaffen eine tragfähige Struktur. Langfristige Nachbetreuung erfolgt bislang überwiegend informell und ist nur einzelnen Alumni zugänglich. Die Literatur betont die hohe Relevanz kontinuierlicher Begleitung in Programmen wie IYFEP. Sie unterstreicht, dass eine solche Begleitung den Transfer von Wissen in die Praxis unterstützt, die Umsetzung neuer Ideen erleichtert und die nachhaltige Wirkung des Programms stärkt. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Nachbetreuung zu formalisieren und für alle Absolventen zugänglich zu machen. So können Chancengleichheit und eine systematische Wirkung gewährleistet werden. Darüber hinaus erwiesen sich die während des Austauschs aufgebauten Netzwerke aus Teilnehmenden, Gastbetrieben und Organisationsvertretern als zentrale Ressource für Rat, Kooperationen und geschäftliche Partnerschaften. Persönliche Eigenschaften wie

Fokussierung, Belastbarkeit, Planungsfähigkeiten und Bildungsstand verstärken diese positiven Effekte zusätzlich.

Das IYFEP zeigt, dass ein praxisorientierter, interkultureller Austausch sowohl die individuellen Kompetenzen der Teilnehmenden als auch deren soziale Verantwortung in der Gemeinschaft nachhaltig stärkt. Besonders hervorzuheben ist die Kombination aus erfahrungsbasiertem Lernen, sozialem Austausch und der gezielten Förderung von Soft Skills und Selbstwirksamkeit. Alumni wenden das erworbene Wissen erfolgreich in ihren Betrieben und Projekten an, initiieren Innovationen, gründen Kooperationen und tragen so zu einer nachhaltigen Entwicklung in ihren Gemeinden bei. Die Besonderheit von IYFEP liegt in der ganzheitlichen Förderung junger Personen in der Landwirtschaft. Dabei werden fachliche, unternehmerische und soziale Kompetenzen verbunden und gleichzeitig Strukturen für kollektives Handeln geschaffen. Dieser Ansatz geht über reine Wissensvermittlung hinaus und entfaltet eine nachhaltige Wirkung.

Übersicht einzelner Erfolgsberichte

- 1) SACCO
 - 2024 von IYFEP Alumni gegründet
 - Über 20 Alumni aus den verschiedenen Kohorten
 - Berichtet in Interviews von Alumni und Mitarbeitern, sowie in FGD
 - Ziel: gemeinsames Ansparen von Kapital zur schrittweisen Finanzierung von Investitionen von Einzelnen
- 2) ABC-Competition
 - Interviews mit Erst- und Drittplatzierten
 - P04: Finanzmittel für eine Futtermaschine genutzt
 - Produktivitätssteigerung
 - P07: Finanzmittel für eine solarbetriebene Wasserpumpe genutzt
 - Produktivitätssteigerung
 - Zugang zu Wasser kostenlos für die Menschen aus der Region
- 3) Fokussierung und Spezialisierung (P03)
 - Fokus auf Landwirtschaft, Verkauf des Buchladens
 - Spezialisierung auf Salat
 - Marktforschung für Auswahl des Gemüses
 - 90 % des Anbaus Salat, 10 % zwei weitere aus dem Gemüsebau zur Risikostreuung
 - Zwei Hofstellen, um sowohl den städtischen als auch ländlichen Markt zu versorgen
- 4) Hygieneschleuse in der Schweinehaltung (P10)
 - Schweinehaltung als deutschen Gastbetrieb
 - Hof in Uganda: Bereits Schweinehaltung
 - Innovation: Hygieneschleuse, um Gesundheit der Tiere und damit betriebliche Produktivität zu fördern
 - Tor nur für Futtermittellieferung
 - Dusche und Umkleidekabine bevor Menschen den Stall betreten
- 5) Ökologischer Anbau
 - Erkenntnis P09: können nicht ökologische Landwirtschaft betreiben, aber Hühner in Käfigen halten – Umsetzung in Absprache mit Familie
 - Black Soldier Flies von zwei IYFEP Alumni zur Kompostverwertung und Düngerherstellung
 - Bewusste Anwendung von Dünger und Spritzmitteln von vielen berichtet
 - Vollständiger ökologischer Anbau als herausfordernd unter lokalen Umständen berichtet
 - P09 baut Bio-Tomaten an muss sie aber als konventionelle verkaufen, da es dafür keinen Markt gibt
 - P08 produziert eigenen Bio-Dünger aber nutzt Mist von konventionell gehaltenen Hühner

Tabelle 1 Innovationen

Type of Innovation	Outcomes	Staff Insights	Alumni
Diversification	New crops, livestock, or side ventures added, value addition, extension services	Observing participants in expanding into multiple enterprises	P01, P02, P05, P06, P07, P08, P10, P11, P12, P13, P14, F02, F05
Specialization	Focused on one product/ system	Highlighted as a success story by S01 and S02	P03, F01
Farm practices, Technology Integration	Machinery, breeding, irrigation	Use of new systems as piggery setups	P01, P03, P04, P07, P10, P11, P13
Environmentally Friendly Practices	Organic inputs, biogas, beekeeping animal handling	Eco-conscious changes post-Germany	P06, P07, P08, P10, P11, P13

Tabelle 2 soziales Engagement

Category	Engagement	Participants
Businesses for the community	Foundation with educational opportunities	P08, P09, P14, F06
	Foundation for women's empowerment	P05
	Influencer, speaker at conferences	P02
Community projects	District farmer associations	P07, P13
	Youth climate council of Uganda	P09
	Inspiration Care and Development Centre Africa	P14
	World Farmers' Organisation Gymnasium Program	F01
	Youth leader at church	P14
	Change agent in the community	P13
Smaller community initiatives	Support local school	P04
	Water point	P07
	Provision of pasture feed	P01, P04
	Free seed distribution to women	P01
	Local market centre	P13
	Reconstructing gardening and farming tools	P08

Tabelle 3 Trainings

Training Focus	Content Examples	Example Participants
Internal Staff Training	Training own employees or “out-growers” to spread practices	P03 – out-growers model P13 – staff training P13 – staff training
Animal Production & Management	Breeding, animal husbandry, bee keeping	P01, P04, P11 – breeding P06 – bees, animal husbandry P06, F08 – organic farming
Crop Production & Agronomy	Organic farming, coffee, insect farming, good practices	P06 – coffee P02, P10 – insect farming & waste P11 – agronomic practices
Finance & Business Skills	Budgeting, record keeping, financial literacy	P12 – finance training
Consulting & Advisory Services	Local or international advisory for farmers or organisations	P09 – local consultancy P12 – international consultancy